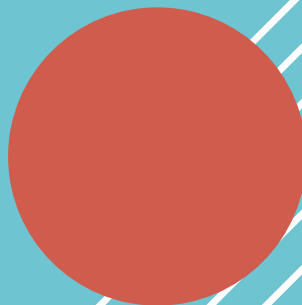



СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ ПО
КОРПОРАТИВНОМУ
УПРАВЛЕНИЮ

2022 год





В сложившихся крайне непростых условиях ведения бизнеса трудно переоценить значимость такого инструмента поддержания устойчивости компаний, как корпоративное управление. В рамках данного информационно-аналитического обзора был проведен анализ практики корпоративного управления в 25 российских компаниях и банках^[1] по следующим шести компонентам:

- взаимодействие с акционерами, инвесторами и стейкхолдерами;
- деятельность совета директоров и исполнительных органов управления;
- раскрытие информации и прозрачность;
- устойчивое развитие, ESG и ответственное управление;
- инновации и технологическая трансформация механизмов управления бизнес-процессами;
- обновление компаниями внутренних кодексов корпоративного управления.

[1] В выборку вошли: ПАО АК АЛРОСА; ПАО «АФК Система»; ПАО «Аэрофлот»; ПАО «Газпром»; ПАО «ГМК «Норильский никель»»; ПАО «Интер РАО»; ПАО «Лукойл»; ПАО «Магнит»; ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»; ПАО «НОВАТЭК»; ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»; ПАО «Полюс»; АО «Почта России»; ПАО «РЖД»; ПАО «Роснефть»; ПАО «Ростелеком»; ПАО «Русгидро»; ПАО «Сбербанк»; ПАО «Северсталь»; ПАО «СИБУР Холдинг»; ПАО «Сургутнефтегаз»; ПАО «ТрансКонтейнер»; ПАО «Уралкалий»; ПАО «ФосАрго»; ПАО «Энел Россия».

1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ, ИНВЕСТОРАМИ И СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

В вопросах взаимоотношения компаний с акционерами, инвесторами и стейкхолдерами преобладали тематики ESG-факторов, ответственного инвестирования и акционерного активизма. Ключевые изменения в корпоративном управлении многих компаний, касающихся прав акционеров произошли под давлением внешних факторов, а именно, пандемии Ковид-19, изменения инвестиционного ландшафта и ситуации на мировых рынках капитала.

Таким образом, по компоненту «взаимодействие с акционерами, инвесторами и стейкхолдерами» в 2021 году отмечены следующие ключевые изменения и тенденции:

- создание специальных подразделений в исполнительных органах управления и комитетов советов директоров по взаимодействию с миноритарными акционерами (ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк»);
- формирование консультативно-совещательных органов по вопросам реализации, защиты прав и законных интересов акционеров (ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк», ПАО «Северсталь», ПАО «Лукойл»);
- разработка раздела «Личный кабинет акционера» на сайтах компаний для предоставления полной и разносторонней информации о компании, в которую входят пресс-релизы, отчётность, доступ к материалам общих собраний акционеров, сервис электронного голосования (ПАО АФК «Система», ПАО «Сбербанк», ПАО «Роснефть»);
- проведение собраний акционеров в онлайн формате или онлайн-трансляции с использованием возможности электронного голосования (ПАО «Газпром», АФК «Система»).

2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

Повышение профессионального, возрастного, гендерного разнообразия состава советов директоров по-прежнему остается одной из доминант в повестке корпоративного управления. Тематика ESG-факторов также находится в центре внимания советов директоров и подводит многие компании к пониманию необходимости расширения компетенций и навыков членов советов директоров. В этой связи директорам приходится рассматривать всё более широкий круг вопросов, связанных с экологией, социальной политикой и корпоративным управлением.

По данному компоненту отмечены следующие ключевые изменения и тенденции:

- создание комитета по охране здоровья, безопасности труда и охране окружающей среды, как например, в ПАО «Северсталь», или комитета по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации в ПАО «Лукойл», к компетенции которых относятся разработка рекомендаций совету директоров по приоритетным направлениям деятельности в области ESG, определение стратегических целей деятельности компаний в сфере устойчивого развития и анализ рисков, связанных с вопросами изменения климата и климатической адаптации;
- создание комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды (ПАО «ФосАрго»), к компетенции которого относятся разработка рекомендаций совету директоров по вопросам экологической безопасности и устойчивого развития, энергоэффективности и рационального использования природных ресурсов. Указанный комитет также осуществляет анализ соответствия деятельности компании передовой практике в сфере обеспечения промышленной безопасности и охраны труда;

- создание комитета по технологиям, например в ПАО «Сбербанк», к компетенции которого относятся вопросы выработки рекомендаций совету директоров при утверждении ИТ-стратегии, ИТ-политики и политики управления технологическими рисками. Помимо этого, комитет осуществляет контроль за внедрением и реализацией ИТ-стратегии;
- расширение навыков и компетенций членов советов директоров. Например, ПАО «ФосАгро» проводит на постоянной основе повышение квалификации и обучение членов совета директоров компании. Директора регулярно получают информационные бюллетени, содержащие информацию о новых тенденциях в сфере корпоративного управления, новости химической промышленности и смежных отраслей. При этом наиболее востребованы следующие темы: тенденции развития отрасли в России и за рубежом; управление рисками; киберриски и кибербезопасность. В ПАО «Сбербанк» повышенное внимание уделяется развитию коллективных знаний членов наблюдательного совета, составляется годовая программа их профессионального развития, включающая посещение подразделений банка, тематические конференции, стратегические сессии, в том числе с привлечением внешних экспертов. В 2020 году в целях содействия развитию компетенций членов совета были организованы и проведены две образовательные сессии: летняя – по вопросам корпоративного управления и ESG; осенняя – «Process mining» и практические аспекты работы комитета по аудиту с погружением членов совета в особенности технологии «Process mining» и специфику ее применения в Сбербанке;
- проведение внутренней оценки деятельности совета директоров (ПАО «Сбербанк», ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «ММК»), относительно организации работы совета и выполнения им своих ключевых функций. По итогам оценки, на примере ПАО «Сбербанк» и ПАО «Газпром», были предприняты такие шаги и нововведения, как назначение куратора по вопросам ESG и устойчивого развития от совета директоров, расширение компетенции совета директоров в сфере ESG и устойчивого развития. В частности, в ПАО «Сбербанк», было разработано мобильное приложение для членов совета директоров «SberBoard»;

- утверждение ключевых показателей эффективности инновационной деятельности членов совета директоров. Например, в ПАО «Газпром» применяется практика, основанная на оценке результатов деятельности директоров через установление зависимости размера их вознаграждения от итогов достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ). Общекорпоративные КПЭ подразделяются на две группы: финансово-экономические показатели и отраслевые, учитывающие специфику деятельности компании.

Среди наиболее часто рассматриваемых практически всеми советами директоров вопросов необходимо выделить:

- финансово-экономическая и инвестиционная деятельность;
- ESG, вопросы экологии и изменения климата;
- повышение эффективности управления и кибербезопасность;
- оценка качества корпоративного управления и деятельности совета директоров;
- корпоративная культура, её взаимосвязь с ценностями компании и стратегией.

В течение года советы директоров рассматривали приоритетные направления деятельности компаний.

Развитие системы корпоративного управления. Советы директоров определяли принципы и подходы к организации систем управления рисками и внутреннего контроля (ПАО «Сбербанк», ПАО «ФосАрго», ПАО «Лукойл»), проводили мониторинг соблюдения требований Кодекса корпоративного управления (ПАО «Северсталь», ПАО «ТрансКонтейнер», ПАО «Русгидро»). Деятельность советов была направлена на развитие эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам. Например, в ПАО «АФК Система» были разработаны и утверждены два внутренних документа, отражающих приверженность компании повестке ESG: Политика в области устойчивого развития и новая редакция кодекса корпоративного управления.

Документы были составлены в соответствии с международными стандартами и отражают лучшие практики в области устойчивого развития. В ПАО «Ростелеком» были обновлены некоторые политики и нормативные документы, регулирующие функционирование системы корпоративного управления: Положение об инсайдерской информации, Этический кодекс и Экологическая политика.

Как уже отмечалось проблематика устойчивого развития компаний прочно входит в компетенцию советов директоров. С учетом факторов ESG разрабатываются стратегические цели и направления развития компаний. В июне 2021 года совет директоров ПАО «АФК Система» утвердил Положение о комитете по устойчивому развитию и связям с инвесторами, созданном на основе ранее действовавшего комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике. За комитетом была закреплена ведущая роль в определении ESG-повестки. В части вопросов ESG деятельность комитета направлена на содействие развитию корпоративной культуры компании, основанной на принципах ESG и интеграции ESG-факторов в стратегию с целью повышения устойчивого развития. За прошедший период совет директоров утвердил новую редакцию кодекса корпоративного управления АФК «Система», разработанную в соответствии с лучшими международными ESG-практиками. Также была утверждена Политика в области устойчивого развития, определяющая руководящие принципы деятельности компании в сфере корпоративной ответственности. В мае 2021 года совет директоров компании утвердил Экологическую политику и Политику по соблюдению прав человека^[2]. Данные документы призваны детализировать подходы к управлению вопросами устойчивого развития.

Компания X5 Retail Group активно развивает компетенции членов совета директоров, связанные с вопросами устойчивого развития. Так в обязанности директоров входят следующие функции^[3]: контроль интеграции ESG-критериев в бизнес-стратегию и модель управления рисками компании; надзор за постановкой задач в сфере ESG; определение актуальных для отслеживания показателей, контроль за достижением результатов, а также за коммуникациями и отчетностью в сфере ESG.

[2] Источник информации: Годовые отчеты ПАО «АФК Система»; Протоколы заседаний ПАО «АФК Система»; официальный сайт компании в интернете <https://sistema.ru/sustainable-development>.

[3] Источник информации: Годовые отчеты X5 Retail Group; официальный сайт компании в интернете <https://esg.x5.ru/ru/>.

Еще в декабре 2019 года X5 Retail Group разработала и утвердила долгосрочную стратегию устойчивого развития. Советом директоров были утверждены, а впоследствии интегрированы в бизнес-стратегию подробные планы и метрики по устойчивому развитию до 2023 года.

Внешняя и внутренняя оценка деятельности членов совета директоров и исполнительного руководства выражалась в разработке системы их мотивации и вознаграждения. Например, ПАО «Лукойл» применяет процедуру оценки для постоянного совершенствования деятельности совета директоров в целом и каждого его комитета в частности. Задачей оценки является предоставление объективных оснований для определения размера вознаграждения членов совета директоров.

Оценка работы директоров проводится путем опроса (анкетирования) членов совета. В данную анкету включаются примерно 52 вопроса, разделенные на несколько групп. Например, группа вопросов по деятельности совета директоров предусматривает следующие критерии: состав совета директоров; общая эффективность совета; реализация им своих ключевых функций; порядок работы и информированность совета директоров. Перечень вопросов по деятельности комитетов совета директоров включает в себя следующие критерии: состав и организация деятельности комитета; реализация им своих ключевых функций; мероприятия, направленные на совершенствование деятельности комитетов совета директоров. В процессе проведения оценки председатель совета директоров участвует в обсуждении с председателями и членами комитетов результатов оценки деятельности соответствующих комитетов и докладывает их на заседании совета в рамках обсуждения результатов сводной оценки за год. Подобное обсуждение с членами совета директоров позволяет проанализировать вопросы, требующие особого внимания со стороны совета, и определить возможные пути решения. Следует отметить, что начиная с 2020 года в ПАО «Лукойл» было принято решение проводить внешнюю оценку эффективности работы совета директоров, а компания «КПМГ» утверждена в качестве независимого внешнего консультанта для проведения такой оценки.

Первая внешняя оценка была проведена в первом квартале 2021 года^[4]. Процедуры оценки работы совета директоров внедрены во многих компаниях (ПАО «ММК», ПАО «Лукойл», ПАО «ФосАгро», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Сбербанк», ПАО «Северсталь», ПАО «Магнит» и других).

Развитие цифровых технологий и современных инноваций в компаниях на данный момент также является приоритетными направлениями деятельности советов директоров. Например, для ПАО «Лукойл»^[5] внедрение цифровых технологий связано с процессами развития компании в условиях энергетической трансформации. В рамках этой деятельности комитет совета директоров по стратегии, инвестициям, устойчивому развитию и климатической адаптации проводит анализ рисков, связанных с изменением климата и климатической адаптацией и определяет стратегические цели компании, в том числе в области устойчивого развития. В процессе цифровой трансформации в компании внедряются современные технологии для улучшения условий и охраны труда, а также в области минимизации воздействия на окружающую среду и климат. Компания инвестирует в инновационное развитие, внедряя новейшие разработки и технологии, что позволяет добиться ощутимых конкурентных преимуществ в своей отрасли деятельности.

ПАО «Северсталь» благодаря своим подразделениям Severstal Ventures и Severstal Digital Businesses также осуществляет инвестиции в перспективные проекты и направления в области новых технологий. Инвестиции в венчурные фонды обеспечивают доступ к уникальному спектру проектов по развитию технологий, готовых к быстрому внедрению.^[6] «Северсталь» также планирует реализовать более 200 проектов по внедрению цифровых технологий. Крупнейшие из них относятся к сфере производства, сбыта и логистики. В части управления цепочками поставок будут внедрены клиентские модели продаж и внутренней логистики.

^[4] Источник информации: Годовой отчет ПАО «Лукойл».

^[5] Источник информации: годовой отчет ПАО «Лукойл»; официальный сайт компании <https://lukoil.ru/Business/technology-and-innovation/InnovativePartnership>.

^[6] Источник информации официальный сайт компании ПАО «Северсталь» <https://innovations.severstal.com/ventures/> и <https://db.severstal.com/ru>.

К другим значимым проектам относится дальнейшее развитие MES-системы^[7] на предприятиях и внедрение системы управления инженерными данными. В рамках процесса развития цифровых технологий и современных инноваций в «Северстали» был создан Центр искусственного интеллекта и машинного обучения, включающий в себя отдел анализа данных и отдел компьютерного зрения. В 2021 - 2022 годах в области «digital проектов» компания продолжила повышать энергоэффективность промышленного оборудования и производительность ключевых агрегатов. Комитет совета директоров по охране здоровья, безопасности труда и охране окружающей среды отвечает за построение системы инноваций и концентрирует внимание на вызовах, связанных с устойчивым развитием. В их число входят вопросы, касающиеся снижения углеродного следа и соблюдения интересов всех стейкхолдеров.

3. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ТРАНСПАРЕНТНОСТЬ

В 2021 году многие российские компании и банки оптимизировали механизмы раскрытия информации и облегчения доступа к ней.

На данный момент можно выделить стремление большинства компаний раскрывать помимо обязательной информации, предусмотренной законодательством, информацию, включающую сведения о политике в области охраны окружающей среды, а также предоставлять отчеты об устойчивом развитии. Компании определяют самостоятельно документ, в котором будет раскрываться нефинансовая информация, – годовой отчет акционерного общества, отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности и иные формы отчетов, включающих информацию об ESG-факторах.

[7] MES (Manufacturing Execution System, система управления производством) – специализированная система, предназначенная для решения задач синхронизации, координации, анализа и оптимизации выпуска продукции.

Таким образом, по данному компоненту отмечены следующие ключевые положительные изменения и тенденции:

- обновление и расширение доступа к актуальной информации для акционеров, инвесторов и стейкхолдеров на официальных сайтах компаний;
- создание отдельных разделов на сайтах компании с информацией о работе совета директоров, с которой могут ознакомиться как акционеры, так и инвесторы;
- раскрытие в годовых отчетах некоторых компании (ПАО «Сбербанк», ПАО АФК «Система»), информации об индивидуальном размере вознаграждений, выплаченных членам совета директоров и исполнительному руководству;
- публикация информации о размерах вознаграждения, выплаченного внешнему аудитору (ПАО «Сбербанк», ПАО «Газпром»);
- раскрытие информации о стратегии следования международным стандартам и принципам в области устойчивого развития и ESG-факторам (ПАО «Сбербанк», ПАО «Северсталь», ПАО «ТрансКонтейнер»).

Многие компании (ПАО «Северсталь», ПАО «Сбербанк», ПАО АФК «Система», ПАО «ФосАгро», ПАО «ТрансКонтейнер», ПАО «ММК») поддерживают активный открытый диалог со своими акционерами, инвесторами и стейкхолдерами посредством разработки специальных онлайн приложений или создания на своих сайтах соответствующих разделов. В основу их информационной прозрачности положены принципы достоверности, доступности, сбалансированности предоставляемой информации, а также регулярности и своевременности ее раскрытия.

4. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, ESG И ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Активное внедрение ESG-факторов в практику корпоративного управления следует рассматривать как один из способов «устойчивого инвестирования» в будущее компании, когда управление ориентировано на те области ее деятельности, которые непосредственно связаны с ответственностью за окружающую среду и благополучие людей в русле общего развития экономики.

Вместе с тем необходимо признать, что чем больше компании уделяют внимание соблюдению принципов ESG в целом, тем меньше у них остается возможностей для непосредственного совершенствования одного из трех составных компонентов устойчивого развития – корпоративного управления.

По компоненту «устойчивое развитие, ESG и ответственное управление» в деятельности российских компаний отмечены следующие ключевые положительные изменения и тенденции:

- встраивание ESG-факторов в стратегию компании и обозначение приоритетных направлений в области устойчивого развития. Например, в этих целях в ПАО «ГМК «Норильский никель» на уровне совета директоров была создана рабочая группа по экологии, уделяющая пристальное внимание вопросам устойчивого развития в целом и охране окружающей среды в частности[8];
- реализация плана действий по модернизации подходов к управлению устойчивым развитием и ответственному инвестированию;
- формирование корпоративных структур для управления вопросами устойчивого развития, определение регулярного порядка их работы и обеспечение кросс-функционального взаимодействия (ПАО «ФосАрго», ПАО «Газпром», АФК «Система»). Например, в ПАО «ГМК «Норильский никель», были созданы активно взаимодействующие между собой Департамент устойчивого развития и Центр экологического мониторинга[9];

[8] Источник информации официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель» <https://www.nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/rabochaya-gruppa-soveta-direktorov-nornikelya-po-voprosam-ekologii-nachala-rabotu/>.

[9] Источник информации официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель».

- утверждение руководящих принципов деятельности в сфере устойчивого развития (ПАО АФК «Система», ПАО «ГМК «Норильский никель»);
- внедрение комплексной системы ESG-оценки поставщиков и контрагентов, в перспективе её автоматизация и перенос на электронную платформу (ПАО «ФосАрго», ПАО «Газпром»).

5. ИННОВАЦИИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

На современном этапе развития мировой экономики и бизнес-сообщества будущее компаний определяется их инновационным и технологическим развитием и совершенствованием. Компании, игнорирующие происходящие процессы, в самое ближайшее время вряд ли будут способны успешно конкурировать на финансовом и инвестиционном рынках.

По компоненту «инновации и технологическая трансформация механизмов управления бизнес-процессами» отмечены следующие ключевые тенденции:

- разработка и автоматизация бизнес-процессов (ПАО «ФосАрго», ПАО «Сбербанк», ПАО «ГМК «Норильский никель»). Например, ПАО «ФосАрго» активно автоматизирует бизнес-процессы, включая управление персоналом и логистику. В начале 2021 года был осуществлен первый этап внедрения комплексного инструмента автоматизации процессов управления человеческим капиталом SAP SuccessFactors^[10]. В течение 2021 года были разработаны модули по подбору, оценке и обучению персонала, а также по управлению кадровым резервом и эффективностью персонала. В 2020 – 2021 годах была внедрена технология «Process Mining» на базе Celonis^[11], что позволило полностью контролировать процесс закупок – от их планирования до отгрузки товарно-материальных ценностей в цех. «Process Mining» повышает уровень планирования и контроля затрат при техническом обслуживании и ремонте оборудования, предоставляет возможность более эффективно выстраивать работу с подрядчиками, выявлять зоны недостаточной автоматизации.

^[10] <https://www.sap.com/cis/products/human-resources-hcm.html>

^[11] <https://www.celonis.com/>

- ПАО «ГМК «Норильский никель»^[12] внедряет комплексный подход к трансформации и информатизации бизнес-процессов с целью оптимизации производственных, логистических, финансовых и кадровых процессов. В рамках программы развития SAP 2.0 бизнес-подразделения компании реализуют коммерческие (самоокупаемые) инициативы по продвинутой автоматизации с элементами цифровизации, например, «Интегрированное планирование», «Цифровое казначейство», «Налоговый мониторинг». Разрабатываются цифровые помощники, мобильные решения, средства аналитики.
- использование алгоритма искусственного интеллекта, например в области управления рисками, включая технологическую трансформацию риск-менеджмента (ПАО «ФосАрго», ПАО «Сбербанк»).
- модернизация подходов к управлению устойчивым развитием, ответственным управлением, внедрение в стратегию инноваций и элементов цифровой трансформации (ПАО АФК «Система», ПАО «Ростелеком», ПАО «Русгидро»).
- внедрение информационных систем, облегчающих работу департаментов внутреннего аудита и контроля (ПАО «ГМК «Норильский никель»).

6. ОБНОВЛЕНИЕ КОМПАНИЯМИ ВНУТРЕННИХ КОДЕКСОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В последнее время многие российские компании пошли по пути обновления своих кодексов корпоративного управления и внесения в них существенных изменений. Это демонстрирует их стремление детализировать устоявшиеся принципы корпоративного управления, отразить происходящие изменения в экономике и практике управления в основополагающих внутренних документах компаний.

За последнее время произошли изменения регуляторных требований. Многие компании усовершенствовали применяемые процедуры и практики корпоративного управления, внедрили разнообразные системы, объединяющие компании, акционеров, инвесторов и стейкхолдеров в определенные группы, которые предлагают скоординированные финансовые/нефинансовые решения актуальных проблем. Широкое распространение получила автоматизация бизнес-процессов, организация согласованной работы IT-систем и новое инновационно-технологическое развитие. Как уже отмечалось, важное место в повестке многих российских компаний заняли вопросы устойчивого развития и ESG-факторы. В совокупности все это определяет необходимость пересмотра и актуализации кодексов корпоративного управления в компаниях.

По компоненту «обновление компаниями внутренних кодексов корпоративного управления» отмечены следующие ключевые изменения и тенденции:

- расширение компетенций совета директоров. Подобные решения были приняты в целом ряде компаний (ПАО «Сбербанк», ПАО АФК «Система» и многих других). Например, в 2020 году ПАО АФК «Система» приняла Политику в области устойчивого развития, определяющую руководящие принципы деятельности в сфере корпоративной ответственности. Данным документом компания впервые закрепила приоритетные ESG-направления. Произошли изменения на уровне компетенций совета директоров - вопросы устойчивого развития были отнесены к сфере ответственности комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, тем самым расширив его функции. К данным функциям можно отнести следующие: формулирование позиции компании в области ESG; рассмотрение стратегии развития корпоративного благотворительного фонда; анализ отдельных аспектов ESG-тематики (включая корпоративное управление и этические принципы ведения бизнеса). В ПАО «Сбербанк» из числа членов наблюдательного совета выбран куратор по вопросам ESG и устойчивого развития, в сферу ответственности которого входят вопросы ESG-трансформация банка;

- разработка процедур обеспечения преемственности членов совета директоров (ПАО «Газпром», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Сбербанк»);
- описание системы вознаграждения членов совета директоров и исполнительных органов в соответствии с принципами прозрачности и сбалансированности;
- внедрение принципов устойчивого развития и ответственного инвестирования, соответствующих высоким международным стандартам (ПАО АФК «Система», ПАО «ТрансКонтейнер», ПАО «Банк ВТБ»).



ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ПОДГОТОВЛЕН

**Национальным советом по корпоративному
управлению**

Ответственный редактор:
Сергей Поршаков

В подготовке обзора принимала участие:
Екатерина Чумакова

2022 год
